

## آنالیز مدیریت واحد بر برقراری عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی سیستم حسابرسی داخلی

فرشاد گنجی، دانشجوی دکتری حسابرسی دانشگاه آزل استانبول

فرشید گنجی، دانشجوی دکتری تربیت بدنی فیزیولوژی ورزش (قلب و عروق و تنفس) دانشگاه آزاد آمل

رحیمه قربان ارشاد، دبیر علوم تجربی مدرسه پروین اعتصامی

**چکیده-** در این مقاله آنالیز مدیریت واحد بر برقراری عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی سیستم حسابرسی داخلی در نظام کنونی، ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، یکی از اهداف عمده هر سازمان زنده و فعال است. در گذشته نه چندان دور، مدیران در سازمان‌ها به اداره و سرپرستی شش عامل مؤثر در بهره‌وری توجه داشتند. این عوامل عبارت بودند از رضایت شغلی یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت شغلی است. رضایت شغلی عاملی است که سبب افزایش کارآیی و نیز احساس رضایت فردی می‌گردد: نیروی کار، سرمایه، فناوری، مواد اولیه تولید، بازار و مهارت مدیریتی. اما امروزه دانشمندان علوم مدیریت معتقدند که عامل مهمتری نیز وجود دارد، که به شکل دهی، هدایت و تقویت شش عامل است. به همین دلیل افرادی مانند چستر برنارد، فیلیپ مذکور می‌پردازد و آن فرهنگ سازمانی سلزنیک، پیترز و واترمن، بیان می‌کنند که وظیفه اساسی مدیریت، شکل دهی و هدایت ارزش‌های اساسی و فرهنگ سازمانی است. مطالعات و تحقیقات متعدد نشان می‌دهد که فرهنگ بر تدوین اهداف و راهبردها، رفتار فردی و عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری و متغیرهای دیگر تأثیر می‌گذارد با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می‌شود که فدراسیون‌های ورزشی با تحلیل وضع موجود و شناسایی سطح و فرهنگ سازمانی حاکم بر فدراسیون به طراحی الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب و اثرگذار پردازند و با رعایت انصاف و برابری در رویه‌ها و فرایندهای سازمانی چون تخصیص دستمزد، پاداش، ارتقای شغل و همچنین داشتن رفتاری عادلانه با کارکنان زمینه دستیابی به اهداف سازمانی و داشتن سازمانی اثربخش را فراهم کنند سازمان رسمی، سازمان رسمی در واقع تشکیلات رسمی سازمان است که با پیش‌بینی دقیق ساختار فعالیت‌ها و براساس هدف خاصی شکل گرفته و حدود و وظایف، اختیارات و سلسله مراتب سازمانی تعیین شده است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت واحد بر برقراری عدالت سازمانی بر اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی

سیستم حسابرسی داخلی

## مقدمه

مدیریت به معنی هماهنگی امکانات و منابع از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت، به طوری که هدف‌های مشخص تحقق پذیرد. مدیریت عبارت است از عمل تاثیرگذاری بر افراد به طوری که از روی میل و علاقه برای هدف‌های گروهی تلاش کنند. رهبری موضوعی وسیع‌تر از مدیریت است و مدیریت نوع خاصی از رهبری محسوب می‌شود که در آن تحقق اهداف سازمانی مورد نظر است. رهبری نیز برای تحقق هدف‌هایش ملزم است که با افراد و به وسیله افراد کار کند، اما این هدف‌ها لزوماً اهداف سازمانی نیستند. ابزارهای اصلی مدیریت عبارتند از: برنامه‌ریزی انگیزش سازماندهی کنترل مسئولیت مدیر عبارت است از مجموعه‌ای از وظایف گوناگون و تعریف شده که بخشی از آن در حیطه مدیریت و سازمان و بخش دیگر در ارتباط با بیرون سازمان است. مثل: تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، تنظیم گزارش، حضور در جلسات، حضور در مراسم مختلف سازمان و ....

## ابزارهای اصلی مدیریت در واحدهای ورزشی

- (الف) نقش‌های متقابل فردی: ۱- تشریفاتی ۲- رهبری ۳- ارتباطی  
 (ب) نقش‌های اطلاع‌رسانی: ۱- گیرنده ۲- نشردهنده ۳- سخنگو  
 (ج) نقش‌های تصمیم‌گیری: ۱- کارآفرینی ۲- تشنج‌زدایی ۳- تخصیص منابع ۴- مذاکره‌کننده  
 (د) نقش‌های گزینشی: ۱- هوشمندی ۲- طراحی ۳- گزینش ۴- اجرا

## مدیریت علمی از چه زمانی آغاز شد؟

مدیریت علمی از ابتدای قرن بیستم همزمان با گسترش و نظریه اداری شروع و خیلی زود رشد و توسعه یافت. در رشد و توسعه این نظریه تیلور نسبت به سایر صاحب‌نظران سهم بیشتری داشته است. دیدگاه‌های مدیریت علمی عبارتند از: الف) به کارگیری و استفاده از روش‌های علمی، تجزیه و تحلیل و حل مساله درباره مشکلات و مسائل سازمانی ب) مجموعه سازوکارها و روش‌هایی - همچون یک مشت حقه - برای تثبیت و بهبود کارآیی در سازمان

## اصول مدیریت علمی از دیدگاه تیلور

تیلور در تحقیقات و آثار خود از مفاهیم زیر نام برده است: سیستم دستمزد، مدیریت کارگاه، موارد استعمال سیستم‌ها و روش‌ها، مدیریت کارکنان، لزوم همکاری بین کارگر و مدیر، دستمزد بالا به خاطر کار بیشتر، تقسیم کار مساوی بین مدیر و کارگر، کاربری اصل مدیریت به طور استثنا در کارگاه، سیستم هزینه، مطالعه روش‌ها و

متدها، مطالعه زمان، تاکید روی شغل مدیریت، طرح‌ریزی و نظارت و همکاری تقسیم کار در سازمان به عقیده تیلور تقسیم‌کار در هر سازمانی امری ضروری است. بدین معنی که وظایف تعیین شده باید بین واحدها و مشاغل برای تحقق هدف معین و ایجاد هماهنگی لازم تقسیم گردد.

### انواع سازمان

- سازمان برحسب روابط حاکم بر آن سازمان رسمی، سازمان رسمی در واقع تشکیلات رسمی سازمان است که با پیش‌بینی دقیق ساختار فعالیت‌ها و براساس هدف خاصی شکل گرفته و حدود وظایف، اختیارات و سلسله مراتب سازمانی تعیین شده است.

سازمان غیررسمی، سازمان غیر رسمی به سازمانی گفته می‌شود که براساس طرح و برنامه از قبل تعیین شده به وجود نمی‌آید بلکه سلسله روابط و اشتراکات روحی و عاطفی بین افراد موجب شکل‌گیری آن است. تفاوت سازمان رسمی و سازمان غیررسمی در سازمان‌های رسمی: مدیریت است که اعضا و کادر مورد نیاز خود را جذب می‌کند؛ ولی در سازمان غیررسمی: این افراد هستند که براساس علایق و نیازهای خود جذب سازمان غیررسمی می‌شوند.

- سازمان برحسب نوع وظایف سازمان صف، سازمان صف به سازمانی گفته می‌شود که در آن هیچ واحد ستادی وجود ندارد و بخش‌های مختلف آن به اجرای برنامه‌های تدوینی و ابلاغ شده از طرف ستاد مشغولند.

### سازمان‌ها و نهادهای ورزشی ایران

۱. سازمان تربیت بدنی ۲. تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش ۳. تربیت بدنی، تحقیقات و فناوری ۴. کمیته ملی المپیک ۵. تربیت بدنی وزارت کار، نیروهای مسلح و سازمان‌ها

### وظایف قانونی سازمان تربیت بدنی

برنامه‌ریزی در تربیت بدنی و ورزش برنامه‌ریزی در تربیت بدنی و ورزش فرایند اتخاذ مجموعه‌ای از تصمیمات است برای انجام اقداماتی درخصوص تربیت بدنی و ورزش در آینده.

### پیش‌فرض‌های برنامه‌ریزی در تربیت بدنی و ورزش

الف) تعریف نظام تربیت بدنی و ورزش ب) تعریف برنامه‌ریزی در تربیت بدنی و ورزش ج) ساختار برنامه‌ریزی در تربیت بدنی و ورزش د) چگونگی گردآوری اطلاعات برای برنامه‌ریزی تربیت بدنی و ورزش ه) سیاست‌های توسعه کشور

سازماندهی نظام برنامه‌ریزی برای تدوین هر برنامه باید به بررسی عملکرد گذشته، تبیین وضع موجود، مشکلات و تنگناها، چشم‌اندازهای آینده، و همچنین سیاست‌های راهبردی و راهبردی اجرایی توجه شود.

### فعالیت‌های مرتبط با تدوین برنامه‌های بخشی

۱. تعیین هدف‌های کمی بخش ۲. پیش‌بینی منابع و مصارف بخش ۳. بررسی و سازمان‌دهی طرح‌های سرمایه-گذاری ملی بخش عمومی ۴. توزیع استانی برنامه‌های سازمان واحد ورزشی

در محیط‌های رقابتی ضروری است تا مدیران با استفاده از فرایند ارزیابی عملکرد به هدایت صحیح امور در مسیر پیشرفت کار و در جهت اهداف و استراتژی‌های موردنظر سازمان به شیوه‌ای آگاهانه بپردازند. با توجه به تغییرات و تحولات سریع و افزایش توان و قابلیت‌های رقابتی شرکت‌ها و سازمان‌ها در جهان امروز میزان مطلوبیت عملکرد تک‌تک اجزای کاری سازمان و مجموع آن می‌تواند به‌عنوان معیار سنجش موفقیت یک سازمان برای مدیران بسیار حائز اهمیت باشد و با استفاده از آنها می‌تواند به سنجش ارزیابی وضعیت موجود طرح‌های استراتژیک سازمان و بررسی عملکرد اجزای کاری آن پرداخته و برای ارتقا و بهبود اثربخشی و کارایی آنها اقدام کند. گسترش رقابت موجب شده تا مدیریت ارشد در بسیاری از سازمان‌های نوین در به‌دست آوردن موقعیت مناسب در بازار و حفظ آن تمرکز یابد. مدیران دریافته‌اند بسیاری از سیستم‌های سازمانی که انتظار می‌رود برای پیشبرد عملیات مفید واقع شود در جهت عکس اهداف سازمان حرکت می‌کند و موجب عقب‌ماندگی می‌شود.

حسابرسی عملکرد یک ابزار مفید برای اصلاح این سیستم‌ها و هدایت سازمان به سوی اهداف آن است. در کشور ما مدیریت بخش اعظم منابع اقتصادی برعهده دولت است و کیفیت مدیریت آن در سرنوشت ملت آثار اساسی دارد. مدیران بخش دولتی باید در برابر مردم و نمایندگان آنان پاسخگو باشند و ابزار این پاسخگویی را براساس اطلاعات معتبر فراهم کنند. ماهیت بخش دولتی ایجاب می‌کند که در این بخش، حسابرسی عملکرد علاوه بر رسیدگی به صورت‌های مالی و اظهارنظر در چارچوب اصول و ضوابط حسابرسی مالی الزامی شود. از این رو لازم است حساب‌برسان ضمن استفاده از خدمات متخصصان در زمینه‌های مختلف به ارزیابی کیفیت تصمیم‌گیری‌های مدیریت بپردازند و نتیجه‌گیری‌ها و پیشنهادات اصلاحی خود را جهت بهبود هر چه بیشتر مدیریت ارائه کنند.

با توجه به اهمیت بهبود در ارتقا مدیریت در سازمان‌ها به خصوص در بخش دولتی ضرورت دارد که مدیران نسبت به استقرار سیستم‌های جامع کنترل مدیریت اهتمام ورزند و آن را از لحاظ ارزیابی مستمر کارایی، صرفه اقتصادی و اثربخشی مورد بازنگری قرار دهند. در این راستا حساب‌برسان مدیریت مشابه حساب‌برسان مالی می‌توانند در جهت بهبود و تقویت این سیستم‌ها نقش مهم و ارزنده‌ای را ایفاء کنند. در نتیجه حساب‌خواهی مطلوب بخش دولتی هنگامی ایجاد می‌شود که با برنامه‌ریزی و عملکرد ارگان‌ها براساس بیان آشکار اهداف و نتایج مورد

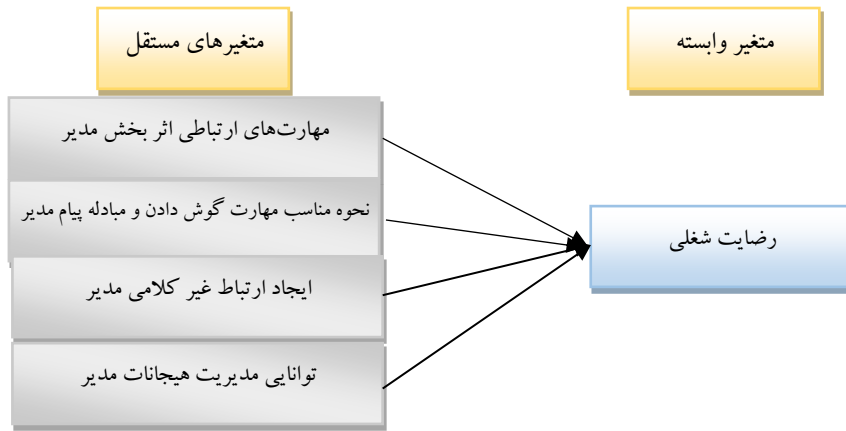
انتظار مورد رسیدگی قرار گیرد، بنابراین حسابرسی عملکرد بیان واضحی از رعایت صرفه اقتصادی، کارآیی و اثربخشی در عملکرد تمامی سازمان‌های بزرگ و کوچک است.

مدیریت را دانش به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع برای دستیابی به اهداف سازمان تعریف می‌کنند و این منابع معمولاً شامل سرمایه، نیروی کار و منابعی است که در اختیار سازمان قرار دارد. یک مدیر باید عملیات سازمان را در جهت رسیدن به حداکثر منافع برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل کند. در دنیای امروز مدیران مسئول و پیشتاز همواره تلاش می‌کنند از نظارت دقیق و ارزیابی عینی بر وظایف خود اطمینان لازم را به دست آورند تا در برابر موضوع‌های پیش روی خود نیرومند و مسلط باقی بمانند و کارهای خود را درست و به موقع انجام دهند. بنابراین، آنان هیچ‌گاه نباید در بهره‌گیری از خدمات کارشناسان و متخصصان خارج از سازمان خود برای تعیین مشکلات و ارائه راه‌حل آن تردید داشته باشد تا با استفاده از این خدمات به موفقیت‌های روزافزون تری دست یابند.

در سال‌های اخیر کانون توجه و دامنه بسیاری از حسابرسی‌ها در بخش عمومی و خصوصی دستخوش دگرگونی‌هایی شده است و از آنجا که صورت‌های مالی به تنهایی پاسخگوی نیازهای اطلاعاتی مدیریت نیست، مدیران در بخش خصوصی و دولتی به دنبال کسب اطلاعات بیشتر به منظور ارزیابی و قضاوت در مورد کیفیت عملیات و پیشرفت‌های عملیاتی هستند. در نتیجه ایجاد چنین زمینه‌هایی نیاز به ضرورت وجود فنون حسابرسی عملکرد برای ارزیابی اثربخشی، کارایی و صرفه اقتصادی عملیات به نحو چشمگیری افزایش یافته است. بررسی علل درخواست روزافزون برای دریافت خدمات حسابرسی عملکرد نشان می‌دهد که دو موضوع زیر بستر مناسبی برای انجام این حسابرسی فراهم کرده است:

- هدایت مدیران برای توجه بیشتر به رعایت صرفه اقتصادی، کارایی و اثربخشی در واحدهای اقتصادی؛
- ارتقای تجربیات حسابرسان مستقل در زمینه تشخیص و یافتن واقعیت‌های موجود در حسابرسی مالی و مشاوره مدیریت و ارائه رهنمودهای لازم به مدیران

مدل مفهومی تحقیق:



مدل شماره یک

حسابرسی عملکرد

اصطلاح حسابرسی عملکرد (PERFORMANCE AUDITING) یا حسابرسی عملیاتی معمولاً به منظور ایجاد تفاوت بین حسابرسی صورت‌های مالی جهت اظهارنظر حرفه‌ای بر روی آن و حسابرسی که جوانب انتخاب شده یک سازمان را خارج از محدوده حساب‌ها رسیدگی می‌کند به کار می‌رود.

هدف از این حسابرسی ابتدا تعیین فرصت‌هایی جهت کارایی و صرفه اقتصادی بیشتر و بهبود اثربخشی در عملیات بوده که این اهداف به موارد مرتبط با اهداف سازمان نیز ارتقا یافت. تفاوت عمده حسابرسی‌ها در اهداف آنها است. حسابرسی صورت‌های مالی درگیر مواردی است که منتهی به اظهارنظر درباره صورت‌های مالی می‌گردد و آنچه که حسابرسی عملیاتی نامیده می‌شود با هدف کارایی، صرفه اقتصادی، اثربخشی بیشتر و رسیدن به نتایج سودآور اجرا می‌شود.

تفاوت عمده‌ای در رویکردهای موجود در حسابرسی صورت‌های مالی و حسابرسی مدیریت یا عملیاتی وجود ندارد چهار مرحله زیر در هر نوع حسابرسی اجرا می‌شود:

- ۱- بررسی اولیه فعالیت‌ها جهت به دست آوردن پیشینه لازم و ضروری؛
- ۲- ارزیابی مسئولیت‌های مرتبط با فعالیت‌ها در جهت اطمینان و از اختیارات مجاز و محدودیت‌های عملی مرتبط؛

۳- مطالعه و آشنایی با خط‌مشی‌های برقرار شده توسط مدیریت از طریق رسیدگی اثربخشی روش‌های عملیاتی و اداری و مشخص ساختن مناطق مشکل آفرین و ضعیف؛

۴- گزارش نتایج حسابرسی و پیگیری جهت اعمال یافته‌ها و پیشنهادات.

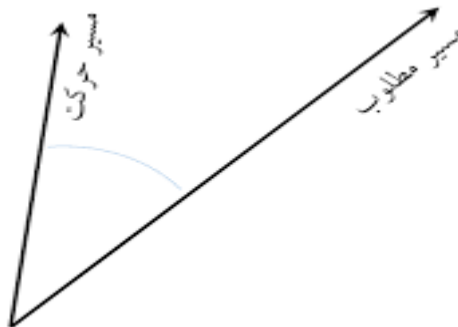
حسابرسی عملکرد بر نحوه به کارگیری منابع سازمان متمرکز است و به سیستم‌های اطلاعاتی و درون سازمانی و دستورالعمل‌ها می‌پردازد و بیشتر به صورت مشاور مدیریت عمل می‌کند.

به عبارت بهتر، حسابرسی عملکرد عبارت است از فرایند سیستماتیک ارزیابی صرفه اقتصادی، کارایی و اثربخشی عملیات تحت کنترل مدیریت و گزارش نتایج همراه با توجه‌هایی برای بهبود عملیات به افراد ذیصلاح و ذینفع.

### مفاهیم اساسی

حسابرسی عملکرد دارای سه مؤلفه کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی است که از اهمیت زیادی برخوردار است. امروزه ارزیابی کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی باید بخشی از فرایند عادی مدیریت هر واحد تجاری در بخش عمومی و خصوصی باشد و مدیران بررسی عملکرد را به عنوان یکی از مسئولیت‌های خود برای کنترل فعالیت‌ها تلقی کنند و ارزیابی مستقل عملکرد مدیران از طریق واحد حسابرسی داخلی یا حسابرسان مستقل صورت گیرد.

شکل شماره دو ارتباط بین داده، پردازش، ستانده و نیز کارایی، صرفه اقتصادی و اثربخشی را بیان می‌کند: همان‌طور که در شکل شماره دو مشاهده می‌گردد، صرفه اقتصادی نسبت داده‌های برنامه‌ریزی شده و داده‌های واقعی با مقیاس، کارایی نسبت داده‌های واقعی به ستانده‌های واقعی و اثربخشی نسبت ستانده‌های واقعی به ستانده‌های برنامه‌ریزی شده است.



شکل شماره دو

دیوان محاسبات انگلستان این سه مؤلفه را به صورت زیر تعریف می‌کند:

صرفه اقتصادی: حداقل کردن بهای تمام شده منابع مورد نیاز یا مصرفی با توجه به کیفیت مورد نظر (مصرف با توجیه اقتصادی)؛

کارایی: حداکثر ستانده با میزان نهاده ثابت یا ستانده ثابت با حداقل نهاده ممکن (مصرف خوب)؛

اثربخشی: مقایسه نتایج مورد نظر و نتایج واقعی پروژه‌ها، برنامه‌ها یا سایر فعالیت‌ها (مصرف هوشمندانه).

### استانداردها

استانداردهای حسابرسی عملکرد شامل سه بخش استانداردهای عمومی، استانداردهای اجرای عملیات، استانداردهای گزارشگری است.

#### الف) استانداردهای عمومی:

استانداردهای عمومی سواي استانداردهای اجرای عملیات و گزارشگری به طور مشترک برای حسابرسی صورت‌های مالی و حسابرسی عملکرد وضع گردیده است. این استانداردها عبارتند از:

- شرایط کارکنان مؤسسه حسابرسی، استقلال مؤسسه حسابرسی و حساب‌برسان،
- مراقبت‌های تخصصی و حرفه‌ای و برقراری کنترل کیفیت.

این استانداردها در کلیه مؤسسات حسابرسی، اعم از دولتی و غیردولتی که حسابرسی برنامه‌ها، فعالیت‌ها و وظایف دستگاه‌های دولتی، سازمان‌های غیرانتفاعی و ... را به عهده دارند، کاربرد دارد.

#### ب) استانداردهای اجرای عملیات:

۱- برنامه‌ریزی: عملیات حسابرسی باید به حد کافی برنامه‌ریزی شود. برنامه حسابرسی باید در کلیه مراحل حسابرسی اجرا گردد. اهداف حسابرسی، حوزه عمل حسابرسی و متدولوژی حسابرسی هیچ کدام جدا از هم نیستند. لذا حساب‌برسان ناگزیرند این سه عنصر را همزمان برنامه‌ریزی و طراحی کنند.

۲- سرپرستی: کارکنان به طور صحیحی سرپرستی شوند. به منظور تعیین اینکه آیا اهداف حسابرسی در جریان اجرا است، سرپرستی مستقیم حساب‌برسان و سایر اشخاصی که (مشاوران، کارشناسان و امثالهم) به امر حسابرسی می‌پردازند، الزامی است. اصول سرپرستی ایجاب می‌کند برای کارکنان آموزش لازم ترتیب داده شود.

۳- رعایت قوانین و مقررات: هرگاه رعایت قوانین و مقررات برای تأمین اهداف حسابرسی ضرورت داشته باشد حساب‌برسان باید در مورد رعایت قوانین و مقررات به نحوی برنامه‌ریزی کنند تا اطمینان معقولی از کشف موارد



خلاف فراهم شود. در کلیه مراحل اجرای حسابرسی، حسابرسان باید نسبت به حالات و رویکردهایی که می‌تواند دال بر اعمال خلاف قانون یا تخطی از قوانین و مقررات باشد، هوشیار باشند.

۴- کنترل‌های مدیریتی: حسابرسان باید درکی از کنترل‌های مدیریتی که به موضوع حسابرسی مربوط می‌شود، به دست آورند. هنگامی که کنترل‌های مدیریت در اهداف حسابرسی مهم هستند، حسابرسان باید مدارک کافی به منظور پشتیبانی از قضاوت‌هایشان در مورد کنترل‌ها، کسب کنند.

۵- مدارک: دستیابی به مدارک مربوط، قابل اطمینان و کافی مبنای معقولی در جهت یافته‌ها و نتیجه‌گیری‌های حسابرسان را فراهم می‌کند. کار حسابرسان باید در فرم کاربرگ‌ها ثبت و نگهداری شود. کاربرگ‌ها باید حاوی اطلاعات کافی باشند تا یک حسابرس مجرب بتواند بدون برقراری ارتباط با حسابرس قبلی، از مدارکی که قضاوت‌ها و نتیجه‌گیری‌های درخور اهمیت حسابرسان را به اثبات می‌رساند، پشتیبانی کند.

### ج) استانداردهای گزارشگری:

۱- گزارش مکتوب: گزارش حسابرسی باید به‌طور کتبی تهیه و نتایج هر رسیدگی به آن منتقل شود. گزارش حسابرسی به‌منظور تأمین مقاصد زیر به‌صورت کتبی تهیه می‌شود:

- انتقال نتایج حسابرسی به مسئولان در کلیه سطوح؛
- نتایج حسابرسی کمتر در مظان سوء تفاهم قرار می‌گیرد؛
- نتایج حسابرسی در معرض بازرسی همگانی قرار می‌گیرد؛
- تسهیل پیگیری.

۲- ارائه به موقع گزارش: گزارش حسابرسی باید به طریق مقتضی منتشر شود تا اطلاعات لازم برای استفاده به موقع در اختیار مقامات اداری و اشخاص ثالث ذینفع قرار گیرد.

گزارش ولو اینکه با نهایت دقت تهیه شده باشد، ولی به‌موقع در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار نگیرد، از ارزش لازم برخوردار نخواهد بود. بنابراین، حسابرسان باید برای انتشار به موقع گزارش حسابرسی، برنامه‌ریزی لازم را معمول دارند.

۳- محتوای گزارش: در گزارش حسابرسی باید اهداف، حوزه عمل و متدولوژی حسابرسی بیان شود.

۴- ارائه گزارش: گزارش باید کامل، دقیق، قابل اثبات، قانع‌کننده و تا آنجا که موضوع اجازه می‌دهد شفاف و مختصر باشد؛

۵- توزیع گزارش: گزارش کتبی حسابرسی باید توسط مؤسسه حسابرسی به مقامات مسئول سازمان تحت رسیدگی، مراجع ذیصلاح سازمان‌هایی که خواستار انجام حسابرسی بوده‌اند، یا ترتیب اجرای آن را داده‌اند از

جمله سازمان‌هایی که جوهری به سازمان تحت رسیدگی پرداخت کرده‌اند، تسلیم شود، مگر آنکه منع قانونی و یا ملاحظات دیگری وجود داشته باشد.

## اصول حسابرسی عملکرد

حسابرسی عملکرد شامل اصول زیر است:

- ۱- عملکرد باید به‌عنوان جریانی کاملاً مستقل و بی‌طرفانه تلقی گردد؛
  - ۲- حسابرسی عملکرد ابزاری است در اختیار مدیریت برای شناخت مشکلات و رفع تنگناها و نگاهی عیب‌جویانه و انتقادی ندارد.
  - هدف حسابرسی عملکرد انتقاد از عملیات جاری نیست بلکه هدف، بررسی عملیات از طریق همکاری با مدیریت و کارکنان، و تدوین برنامه‌ای برای پیشرفت عملیات است. مؤثرترین راه دستیابی به این امر، همکاری با کارکنان صاحبکار در حوزه‌هایی است که آنان شناخت لازم را از نقاط ضعف را دارند و در عین حال مایل به همکاری نیز هستند. مفهوم حسابرسی عملکرد باید به‌عنوان یک برنامه داخلی بازنگری در جهت اقتصادی و کارا کردن عملیات سازمان در نظر گرفته شود تا نتایج فزاینده‌ای را در پی داشته باشد؛
  - ۳- ارزشیابی عملکرد در ارتباط با مجموعه امکانات و عوامل محدودکننده فعالیت‌ها مورد نظر قرار می‌دهد؛
  - ۴- در حسابرسی عملکرد باید با مسایل مسئولانه و متعهدانه برخورد کرد؛
  - ۵- در انجام حسابرسی عملکرد طرز فکر مدیریت دخالت داده می‌شود؛
  - ۶- حسابرسی عملکرد توسط افراد متخصص و آگاه به وضعیت مورد رسیدگی انجام می‌شود.
- پیشرفت و موفقیت در دستیابی به مزایای حسابرسی عملکرد تا حد زیادی به مهارت‌های حسابرسان و طرز فکر مدیریت نسبت به آنان بستگی دارد. حسابرسانی که مأمور انجام چنین مسئولیتی می‌شوند باید توانایی‌های لازم را در زمینه حسابرسی مالی، مدیریت و محیط‌های عملیاتی داشته باشند. ویژگی‌های یک حسابرس خوب در این زمینه عبارت است از:
- کنجکاوی؛ توانایی تجزیه و تحلیل؛ توانایی مقابله‌سازی؛ قضاوت خوب حرفه‌ای؛ آگاهی متعارف؛ بیطرفی؛ مهارت برقراری ارتباط؛ استقلال؛ اعتماد به نفس.
- علاوه بر ویژگی‌های بیان شده، توانایی مشخص کردن نارسائی‌های عملیاتی، توانایی مشخص کردن نواحی بحرانی و مشکل‌آفرین، خلاقیت در تکمیل مجموعه‌ای از تکنیک‌ها و مهارت انتقال نتایج حاصل از حسابرسی از دیگر خصوصیات حسابرسی عملکرد است

## ارتباط با مفهوم کنترل‌های مدیریت

نظر به اینکه تصمیم‌گیری‌های مدیریت، انجام فعالیت‌ها و نتایج به‌دست آمده از آن در هر سازمان از درون سیستم‌های اطلاعاتی آن می‌گذرد و سیستم برنامه‌ریزی و کنترل مدیریت جزئی از سیستم‌های اطلاعاتی موجود است. لذا مطالعه و آزمون کنترل‌های مدیریت در انجام حسابرسی عملکرد از ضروریات است. اصطلاح کنترل مدیریت، کل سیستم واحد مورد رسیدگی را دربرمی‌گیرد. بنابراین، کنترل‌های مدیریت فعالیت‌های داخلی و خارجی مدیریت را شامل می‌شود. سیستم مزبور شامل برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و تدوین روش‌ها و همچنین اقدامات واقعی انجام شده برای اداره امور واحد رسیدگی است که برای بهبود اجرای مؤثر مسئولیت‌های محوله براساس روش‌ها و نتایج مورد انتظار طراحی می‌شود. کنترل‌های مدیریت نه تنها شامل کنترل‌های داخلی بلکه دربرگیرنده کنترل‌های خارجی منجمله قوانین جاری کشور، محدودیت‌هایی که توسط سازمان‌های مسئول کشور برای واحد در نظر گرفته شده است، شرایط بازار، امکانات استقراض، دریافت یارانه، محدودیت‌های توزیع و قیمت‌گذاری محصول، پیشرفت‌های فناوری و محدودیت‌های وضع شده توسط شرکت‌های اصلی برای شرکت‌های فرعی خود نظیر کنترل توزیع سود و کنترل قیمت فروش و توزیع محصولات است.

سه وجه تمایز اصلی بین کنترل‌های مدیریت و کنترل‌های داخلی به شرح زیر است:

- ۱- تأکید فزاینده بر نیاز به بیان هدف‌های سازمان و برقراری ارتباط نزدیک آن با کنترل‌های مدیریت؛
- ۲- تأکید فزاینده بر کنترل‌های خارجی در مقایسه با کنترل‌های داخلی؛
- ۳- گسترش کنترل به منظور دربر گرفتن کلیه فعالیت‌های مدیریت نظیر تولید، حمل‌ونقل، تحقیق به جای تنها تأکید بر فعالیت‌های حسابداری.

دسترسی به اهداف کارایی و صرفه اقتصادی و اثربخشی به کنترل‌های مدیریت خوب بستگی دارد که مسئولیت مزبور برعهده مدیریت واحد مورد رسیدگی است.

کنترل‌های مدیریت شامل روش‌ها و خط‌مشی‌هایی جهت حصول موارد ذیل است:

- برنامه‌ریزی، سازماندهی و رهبری و کنترل عملیات؛
- تأیید اینکه منابع طبق قوانین و مقررات مورد استفاده قرار می‌گیرد؛
- محافظت از منابع در مقابل سوءاستفاده و هدر رفتن؛
- اندازه‌گیری، تنظیم و گزارشگری عملکرد واحد اقتصادی؛
- اطمینان از دستیابی به اهداف؛
- اطمینان از اینکه به داده‌های قابل اعتماد و معتبر دسترسی داشته، نگهداری شده و در گزارش‌های سالانه و سایر مدارک به درستی افشا می‌شود.

در مرور اولیه کنترل‌های مدیریت، حسابرس باید عوامل ذیل را در نظر بگیرد:

- ۱) آیا خط‌مشی‌های سازمان به‌طور کامل با اختیارات و امتیازات اساسی سازمان مطابق است؟
- ۲) آیا سیستم روش‌ها و کنترل‌های مدیریتی برای انجام این خط‌مشی‌ها همان‌طور که مدنظر مدیریت عالی جهت کارایی و صرفه اقتصادی بوده، طراحی شده است؟
- ۳) آیا سیستم کنترل مدیریت کنترل کافی بر روی منابع سازمان، درآمد و هزینه‌ها فراهم می‌کند؟ تعدادی از عواملی که حسابرس باید جهت ارزیابی سیستم کنترل مدیریت و تعیین نواحی مشکل‌آفرین در نظر بگیرد به قرار زیر است:
- ۱- استفاده مدیریت از استانداردها یا اهداف برای قضاوت در مورد اجرا، بهره‌وری، کارایی یا استفاده از کالاها و خدمات؟
- ۲- فقدان دستورالعمل‌های مکتوب که سبب عدم فهم درست، درخواست‌های متناقض، انحرافات غیر قابل قبول و اجرای غیر یکنواخت می‌گردد؟
- ۳- عدم مؤفقت در قبول مسئولیت‌ها؟
- ۴- دوباره کاری‌ها؟
- ۵- استفاده نامناسب از وجه نقد؟
- ۶- الگوی سازمانی غیرمعقول و بیهوده؟
- ۷- استفاده بیهوده، ناکارا از کارکنان و منابع فیزیکی؛ کارهای ناتمام.

### شناسایی نواحی مشکل‌آفرین

تکنیک‌های زیادی وجود دارد که حسابرس بتواند با آگاهی بیشتر نواحی مشکل‌آفرین را مشخص کند که در اینجا به تعدادی از آنها اشاره می‌کنیم:

- ۱- بررسی فعالیت‌ها: اینکه اطلاعات از چه طریق به‌دست می‌آید و یک فعالیت چگونه انجام شود و نحوه کنترل آن چگونه است می‌تواند موارد غیرقابل کنترل یا مستعد آن را مشخص کند.
  - در یک عملیات خرید، سه مرحله زیر می‌تواند نقاط کلیدی باشد:
    - الف) تعیین میزان و کیفیت مواد خریداری شده؛
    - ب) روش‌های دستیابی به بهترین قیمت؛
    - ج) روش‌های تعیین درست کمیت و کیفیت.

اگر در ارتباط با خریدهای عمده، حسابرس به این نتیجه برسد که این مراحل نیاز به بازنگری دارد او باید قضاوت خود را بر روی آن عملیات متمرکز کند.

۲- مرور گزارش‌های مدیریتی: مرور گزارش‌های داخلی که خود مدیریت به‌طور منظم برای به‌دست آوردن اطلاعات از آنها استفاده می‌کند، نیز می‌تواند اطلاعات با ارزشی درباره نواحی مشکل‌آفرین و ضعیف و شرایط و انجام کارها در اختیار حسابرسان قرار دهد.

۳- مرور گزارش بازرسان و حسابرسان داخلی: حسابرس در اینگونه موارد باید به دلایل وقایعی که نکات ضعیف در سیستم مدیریتی را برایش آشکار می‌کند و به مدیریت عالی جهت رفع آن ارجاع نشده است، توجه کند.

۴- بازرسی فیزیکی: بازرسی‌های فیزیکی فعالیت‌های سازمانی می‌تواند یک روش مفید برای مشخص کردن عدم کارایی یا مشکلاتی باشد که مورد توجه حسابرس است، که می‌توان به انباشت مازاد تجهیزات و مواد، ابزار کم مصرف، کارمندان بی‌انگیزه، عودت محصولات از سوی مصرف‌کنندگان یا مشتریان، دور ریختن مواد مفید و شبیه این موارد اشاره کرد.

۵- بررسی و پیگیری رویدادها: یکی از راه‌های مفید جهت به‌دست آمدن بینش عملی درباره روش‌ها می‌تواند تعقیب تعدادی از رویدادهای سازمان به‌طور کامل و از ابتدا تا انتها باشد.

۶- مصاحبه با کارکنان: حسابرس می‌تواند اطلاعات با ارزشی از طریق مصاحبه با کارکنان به‌دست آورد و میزان موفقیت در دستیابی به اطلاعات مفید در این زمینه به شهرت حسابرس و سؤالات مطرح شده توسط او بستگی دارد.

### مقایسه با حسابرسی صورت‌های مالی

علاوه بر اختلافات اشاره شده در بخش‌های قبلی، حسابرسی عملکرد برخلاف حسابرسی صورت‌های مالی دارای اهداف و رویکردهای کلی‌تری است. حسابرسی عملکرد حرفه‌ای مستلزم انواع مهارت‌هاست و دارای یک ارتباط اثربخش با تمام سطوح سازمانی و ارزیابی تمام جوانب یک سازمان است. بخش‌های مالی و حسابداری، تولید، مهندسی و کنترل موجودی، خدمات مشتریان، اعتبارات، خرید، پرسنلی و اداری، پردازش اطلاعات و بازاریابی و فروش از قسمت‌هایی هستند که می‌توانند مشمول حسابرسی عملکرد قرار گیرند.

حسابرسی عملکرد حدود بیشتری از مسئولیت‌های مدیریت را شامل می‌شود و هدف آن تعیین فرصت‌هایی برای کارایی و صرفه اقتصادی بیشتر و بهبود اثربخشی در اجرای روش‌ها و عملیات است.

حسابرسی عملکرد به‌عنوان یک شکل مدرن حسابرسی در مقایسه با حسابرسی صورت‌های مالی و حسابرسی رعایت، است.

تفاوت اصلی بین حسابرسی عملکرد و حسابرسی سنتی در نقش حسابرس است که در حسابرسی عملکرد نقش حسابرس بیشتر ارزیابی فعالیت‌ها است.

از تفاوت‌های حسابرسی مالی و حسابرسی عملکرد می‌توان به نحوه مدیریت آن نیز اشاره کرد که حسابرسی مالی طی یک چرخه سالانه تکراری انجام می‌شود در صورتی که حسابرسی عملکرد به صورت پروژه مجزا انجام می‌شود.

یکی دیگر از تفاوت‌های موجود بین این دو نوع حسابرسی در سطح استاندارد بودن آنهاست که در آن طرح‌ریزی حسابرسی عملکرد در قالب یک شکل استاندارد ثابت بسیار مشکل است.

حسابرسی عملکرد همواره دارای رهنمودهای لازم برای نقاط ضعف مربوط به عملکرد مدیران است و به مدیران واحد اقتصادی کمک می‌کند تا برای غلبه بر مشکلات و مسائل خود توصیه‌های لازم را به دست آورند و به این ترتیب زمینه برای بهبود و بهسازی اجرای یک طرح، برنامه یا عملکرد سازمان و ارتقای کیفیت اجرای کارها هرچه بیشتر و بهتر فراهم شود.

حسابرسی عملکرد برخلاف حسابرسی صورت‌های مالی، کمی بوده و عامل تجزیه و تحلیل در آن جایگاه خاصی دارد و نیز ضمن کمک به تخصیص بهینه منابع واحد اقتصادی، محدودیت فزونی منافع بر مخارج را بیشتر مدنظر قرار می‌دهد.

رسیدن به عملیات کارا و اثربخش، مسئولیت اصلی مدیریت است و در کلیه ساختار سیستم مدیریت سازمان، عملیات و کنترل مدیریت باید در راستای رسیدن به این هدف طراحی گردد.

حسابرسی عملکرد مدیریت، مصداق بارزی از خدمات مشاوره مدیریت است که ممکن است برخی از ویژگی‌های حسابرسی صورت‌های مالی را داشته باشد. این نوع حسابرسی دربرگیرنده بررسی روشمند فعالیت‌های یک سازمان یا بخش مشخص از آن در دستیابی به اهداف مشخص است.

اهداف کلی حسابرسی عملکرد الف) ارزیابی عملکرد در مقایسه با اهداف تعیین شده به وسیله مدیریت یا سایر معیارهای سنجش مناسب. ب) شناسایی فرصت‌های بهبود عملیات از نظر صرفه اقتصادی و کارایی و اثربخشی و ج) ارائه پیشنهاد برای بهبود عملیات یا انجام اقدامات و رسیدگی‌های بیشتر، است.

بررسی و آزمون کنترل‌های مدیریت نیز به عنوان یکی از مراحل اجرای حسابرسی عملکرد است که هدف اصلی آن تعیین هدف قطعی حسابرسی و نیز قابلیت اتکاء مدارک و شواهد داخلی واحد است.

امروزه نقش مولفه‌های شخصیتی افراد در تبیین زاویه دید و نگرشی آنان به مسائل پیرامون اعم از محیط کار به خوبی مورد بررسی قرار گرفته است. تیپ‌های شخصیتی افراد متفاوت بوده و براساس این تیپ‌های شخصیتی، می‌توان به ایجاد رهیافت‌هایی این افراد در قبال مسائل مهم سازمانی از جمله تعهد کاری پی برد. در این پژوهش

محقق قصد داشته به بررسی جامعی از تاثیر ویژگی‌های شخصیتی با تعهد سازمانی در بین کارمندان سازمان تامین اجتماعی شهرستان ایلام بپردازد. روش انجام این پژوهش توصیفی تحلیلی بوده و روش گردآوری اطلاعات استفاده از ابزار پرسشنامه بوده است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان تامین اجتماعی و از روش نمونه‌گیری کوکران جهت تعیین نمونه آماری استفاده شد. بررسی نتایج نشان داده است که بین شخصیتی درون‌گرا کارکنان بر تعهد سازمانی با توجه به سطح معنی‌داری آزمون پیرسون در سطح  $0/001$  ( $p=0/001$ ) ارتباط وجود ندارد. بین شخصیت برون‌گرا کارکنان و تعهد با توجه به ضریب همبستگی پیرسون در سطح  $0/011$  بوده که از سطح  $\alpha=0/05$  ارتباط برقرار بوده است. بین شخصیتی گشوده کارکنان و ارتقاء سطح تعهد سازمانی با توجه به سطح معنی‌داری آزمون پیرسون در سطح  $0/023$  ارتباط برقرار بوده است. بین شخصیتی وظیفه‌گرا کارکنان و سطح تعهد سازمانی با توجه به سطح معنی‌داری آزمون پیرسون در سطح  $0/032$  ارتباط برقرار بوده است.



شکل شماره سه

نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها است و هرچه این سرمایه از کیفیت مطلوب و بالاتری برخوردار باشد، موفقیت، بقا و ارتقاء سازمان بیشتر خواهد شد. بنابراین، توجه به بهبود کیفی منابع انسانی در سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا این اقدام منافع دوجانبه‌ای برای سازمان و افراد در پی دارد. تأکید و توجه محض به آموزش‌های تخصصی نمی‌تواند منافع متقابل سازمان و کارکنان را تأمین کند. بهبود نگرش‌ها و تعدیل ارزش‌های افراد می‌تواند تا حدودی در جهت بهم نزدیک کردن منافع سازمان و افراد کمک کند. با توجه به این که هرچه اعضای سازمان، بیشتر ارزش‌های سازمان را بپذیرند و بیشتر خود را متعلق به سازمان بدانند و خود را ملزم به تلاش در راه نیل به اهداف آن بدانند، احتمال موفقیت آن سازمان بیشتر خواهد شد (امانی، ۱۳۸۸: ۱۲۹-۱۲۷). یکی از شاخص‌های برتری یک سازمان به سازمان دیگر دارا بودن نیروی انسانی متعهد است. وجود کارکنان متعهد وجهه سازمان را در اجتماع ارتقاء می‌دهد و زمینه رشد و توسعه آن را فراهم می‌کند. برعکس نیروی انسانی با تعهد اندک، نه تنها خود در جهت نیل به اهداف سازمان حرکت نمی‌کند بلکه در ایجاد فرهنگ بی‌تفاوتی نسبت به مشکلات سازمان موثر است. ایده‌ای جدید ایجاد نمی‌شود و یا از بین نمی‌رود؛ اگر کسی

نسبت به آن تعهد نداشته باشد. پس تعهد واقعی به این مفهوم است که فرد خود و یا منابع حیاتی خود را برای پرورش ایده جدید به کار گیرد (گودرزوند چگینی، امین رودپشتی، ۱۳۹۱). تعهد سازمانی کارکنان، مزیت رقابتی مهمی برای هر سازمان محسوب می‌شود، که می‌تواند منجر به رضایت شغلی، نوآوری سازمانی، خلاقیت سازمانی و اثربخشی سازمانی شود. در این میان باید دید آیا عوامل دموگرافیکی همچون شخصیتی درون‌گرا، شخصیتی برون‌گرا، شخصیت وظیفه‌گرا و شخصیتی گشوده می‌توانند بر روی تعهد سازمانی کارکنان اثرگذار باشند یا نه؟ لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر چهار عامل شخصیتی یعنی شخصیتی درون‌گرا، شخصیتی برون‌گرا، شخصیت وظیفه‌گرا و شخصیتی گشوده بر تعهد سازمانی کارکنان سازمان تامین اجتماعی شهرستان ایلام در سال ۱۳۹۳ انجام شده است.

ماتیوز و زاجاک (۱۹۹۰) خصوصیات فردی را عامل مهم رشد و توسعه سطح تعهد سازمانی می‌دانند. آن‌ها خصوصیات فردی موثر در تعهد سازمانی را به شرح زیر تعریف کرده‌اند:

۱- شخصیتی درون‌گرا: کارکنان شخصیتی درون‌گرا دارند در مقایسه با جوانان گرایش بیشتری به تعهد سازمانی دارند. پاره‌ای از پژوهشگران بر دلایل منفی این واقعیت تأکید دارند. کارکنان که شخصیتی درون‌گرا دارند امکان شغلی کمتری دارند و مزایای خود را در صورت ترک سازمان به خطر می‌اندازند. برخی دیگر بر این باورند که کارکنان که شخصیتی درون‌گرا دارند رضایت بیشتری دارند و در نتیجه، فرصت‌های شغلی بهتر دارند. ۲- شخصیتی برون‌گرا: مردان کمتر از زنان تعهد سازمانی دارند. ۳- شخصیت وظیفه‌گرا، ۴- درک شایستگی، ۵- اخلاق‌گرایان ذاتی کار.

تعهد عاطفی: شامل وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمان با داشتن یک احساس و نگرش مثبت است. کارکنان با تعهد عاطفی قوی در سازمان باقی می‌مانند.

تعهد مستمر: تعهدی مبتنی بر اهمیت و ارزش نهادن به سازمان است و کارمند به نوعی در زندگی سازمان سهیم می‌شود. در این بعد از تعهد، کارکنان در سازمان می‌مانند، زیرا نیاز دارند که بمانند و دارای وفاداری بالایی به سازمان هستند.

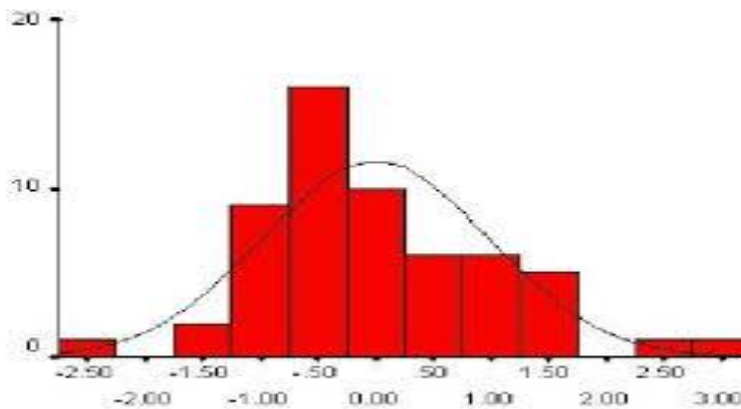
تعهد هنجاری: شامل نگرش و احساسات کارکنان مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است.

### پیشینه پژوهش

به طور کلی از جمله مطالعات جدیدی که پیرامون تعهد سازمانی صورت گرفته است، می‌توان موارد زیر را برشمرد:



در پژوهش سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۲) نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بررسی شد. متغیر میانجی دیگر، اعتماد بود. این محققان با استفاده از معادلات ساختاری نشان دادند که عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی دارای اثر مثبت است، همچنین خود تعهد سازمانی نیز بر رفتار شهروندی سازمانی دارای اثر مثبت است. پس میانجی بودن تعهد سازمانی در رابطه بین عدالت و رفتار شهروندی نیز تأیید می‌شود. با تأیید نقش میانجی تعهد سازمانی، عدالت سازمانی دارای اثر غیرمستقیم مثبتی بر روی رفتار شهروندی است. عدالت سازمانی بر اعتماد سازمانی نیز دارای اثر مثبت است ولی خود اعتماد سازمانی نتوانسته است بر رفتار شهروندی دارای اثر مثبت و مستقیم باشد. از این رو میانجی بودن اعتماد سازمانی در رابطه عدالت و رفتار شهروندی تأیید نشده است.



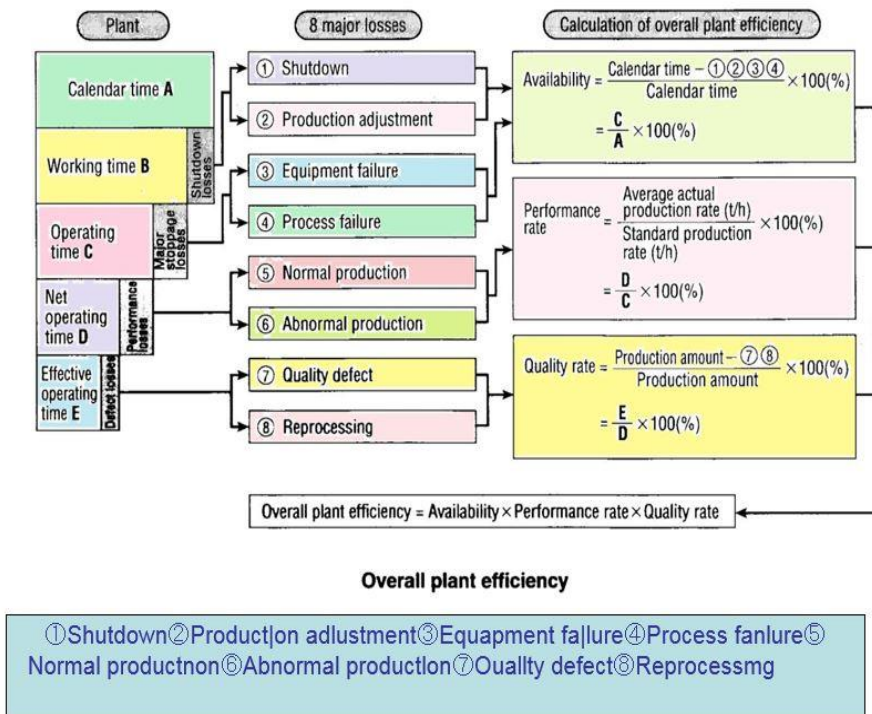
شکل شماره چهار

مصطفی نژاد (۱۳۹۱) در مقاله‌ای تحت عنوان بررسی عوامل مؤثر بر تعهد شغلی کارکنان فاتب، تأثیر عوامل زمینه‌ساز بر تعهد شخصی را به دو صورت مورد تحلیل قرار داده است. به صورت مستقیم و به صورت غیرمستقیم و از طریق تأثیری که بر متغیرهای واسطه‌ای بر جای می‌گذارند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که هم عوامل سازمانی و هم عوامل شخصیتی میزان تعهد شغلی را (به صورت مستقیم) افزایش می‌دهند و هم بر چهار متغیر رضایت شغلی، احساس منزلت اجتماعی، روحیه سازمانی و انگیزش شغلی تأثیر می‌گذارند و از طریق آن عوامل تعهد شغلی را فزونی می‌بخشند. در نهایت نتایج حاصل آشکار ساخت که گرچه هم عوامل شخصیتی و هم عوامل سازمانی تأثیر معناداری بر تعهد شغلی کارکنان فاتب دارند، اما سهم برخی عوامل شخصیتی و سازمانی در تبیین تغییرات متغیر وابسته یعنی تعهد شغلی بیش از سایر عوامل است.

دهقان و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان تأثیر تعهد مدیران بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان پی بردند که تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی تأثیر دارد، ولی فقط متغیر رضایت شغلی بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیرگذار می‌باشد. سایر یافته‌ها نشان داد که

ابعاد تعهد مدیریت در چگونگی ارائه خدمات به کارکنان (آموزش، توانمندسازی و پاداش‌ها) نیز هرکدام با تعهد سازمانی و رضایت شغلی ارتباط دارند، اما فقط عوامل توانمندسازی و پاداش دارای رابطه علت و معلولی با متغیرهای تعهد سازمانی و رضایت شغلی می‌باشند.

یاسینی و همکاران (۱۳۹۱) که مقاله‌ای با عنوان بررسی نقش میانجی‌گر احساس کارآمدی در تأثیرگذاری سبک رهبری توزیع شده بر تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان مدارس دولتی در مجله مدیریت دولتی به چاپ رساندند دریافتند که رهبری توزیع شده پیش‌بینی کننده احساس کارآمدی معلم، رضایت شغلی و تعهد سازمان معلمان بوده، درجه تأثیرگذاری آن بر تعهد سازمانی بیش از سایر متغیرهاست. همچنین تأثیر رهبری توزیع شده بر رضایت شغلی به صورت غیرمستقیم است. متغیرهای دموگرافیک نیز تعهد سازمانی را بیش از رضایت شغلی تبیین می‌کنند. یافته‌ها نشان داد هیچ کدام از متغیرهای دموگرافیک احساس کارآمدی معلمان را پیش‌بینی نمی‌کنند. در نهایت کارآمدی نیز تعهد سازمانی و رضایت شغلی را به طور معناداری پیش‌بینی می‌کند.



شکل شماره پنج

گودرزوند چگینی و امین رودپشتی (۱۳۹۱) در تحقیقی با هدف بررسی رابطه بین شخصیتی برون‌گرا و تعهد سازمانی با توجه به شخصیتی درون‌گرا نشان دادند که بین شخصیتی برون‌گرا و تعهد سازمانی، تعهد مستمر و

تعهد هنجاری هیچ‌گونه ارتباط معنی‌داری وجود ندارد، ولی بین شخصیتی برون‌گرا و تعهد عاطفی ارتباط وجود دارد. زمانی که متغیر شخصیتی درون‌گرا به معادله رگرسیون اضافه شد تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر ارتباط بین شخصیتی برون‌گرا و تعهد سازمانی، عاطفی و مستمر نداشت، اما شخصیتی درون‌گرا موجب شد که رابطه معنی‌داری بین شخصیتی برون‌گرا و تعهد هنجاری به‌وجود آید.

کارگر (۲۰۱۲) در مقاله‌ای با هدف ارزیابی تعهد سازمانی کارکنان در دانشگاه (مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی) نشان داد که افزایش یا کاهش شخصیتی درون‌گرا باعث افزایش یا کاهش تعهد سازمانی کارکنان نمی‌شود، پیشینه شغلی رابطه معناداری با تعهد سازمانی ندارد، تعهد سازمانی مردان و زنان اختلاف معناداری ندارد، و رابطه معناداری بین کارمندان و اعضای هیأت علمی از لحاظ تعهد سازمانی وجود ندارد. گا و لاو (۲۰۱۴) در تحقیق خود دریافتند که اعتماد به رهبران یک نقش میانجی جزئی بین رهبری خدمت‌گذار و تعهد سازمانی دارد. رهبری خدمت‌گذار و اعتماد برای حفظ تعهد سازمانی بالا در بین کارکنان حیاتی می‌باشد.

نیفادکر و دانگری (۲۰۱۴) پژوهشی تحت عنوان مطالعه تأثیر رضایت شغلی و عوامل دموگرافیک بر روی تعهد سازمانی کالج دخترانه در شهر پون هند به این نتیجه رسیدند که (۱) رابطه مثبت معناداری بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی وجود داشت؛ (۲) رابطه مثبت معناداری بین شخصیتی درون‌گرا و تعهد سازمانی وجود داشت؛ (۳) و رابطه منفی معناداری بین شخصیت وظیفه‌گرا و تعهد سازمانی وجود داشت. تزای (۲۰۱۴) در مقاله خود با عنوان سازمان‌های یادگیرنده، بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی در بیمارستان‌ها نشان داد که همبستگی مثبت و معناداری بین وجود سازمان یادگیرنده، بازاریابی داخلی و تعهد سازمانی وجود دارد. ذوالفقار و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه خود که با هدف ارزیابی رابطه بین تضاد خانواده - کار و تعهد سازمانی انجام شد، نتیجه گرفتند زمان تضاد خانواده - کار قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده تعهد سازمانی پایین است.

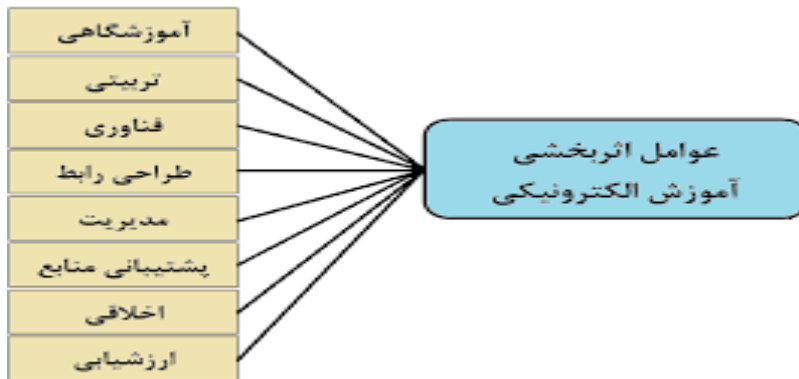
در پژوهشی دیگر توسط رایبندرانگ، بینگ و یین (۲۰۱۴) با عنوان تأثیر عوامل دموگرافیکی بر روی تعهد سازمانی در آموزش فنی و حرفه‌ای عواملی چون شخصیتی برون‌گرا، شخصیتی درون‌گرا، صلاحیت تحصیلی و وضعیت تأهل به‌عنوان متغیرهای مستقل در نظر گرفته شدند و تعهد سازمانی نیز متغیر وابسته محسوب شد. نتایج نشان داد شخصیتی برون‌گرا تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی ندارد، وضعیت تأهل تأثیر معناداری بر تعهد سازمانی ندارد، شخصیتی درون‌گرا تأثیر معناداری بر روی تعهد سازمانی دارد یعنی با افزایش شخصیتی درون‌گرا بر تعهد فرد به سازمان افزوده می‌شود و اینکه سطح شخصیت وظیفه‌گرا تأثیر معنی‌داری بر روی تعهد سازمانی کارکنان ندارد.

یوکانوک و کراباتی (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان اثرات ارزش‌ها، مرکزیت شغلی و تعهد سازمانی بر روی رفتارهای شهروندی سازمانی: شواهدی از شرکت‌های متوسط و کوچک ترکیه، نتیجه گرفتند که تعهد احساسی و هنجاری پیش‌بینی‌کننده‌های قوی برای رفتارهای شهروندی سازمانی هستند.

### فرضیه‌های پژوهش

با توجه به اینکه در این تحقیق فقط تأثیر عوامل شخصیتی درون‌گرا، شخصیتی برون‌گرا، شخصیتی وظیفه‌گرا و شخصیتی گشوده بر تعهد سازمانی بررسی می‌شود لذا فرضیه‌های زیر طراحی می‌شود:

- شخصیتی درون‌گرا کارکنان بر تعهد سازمانی آنان تأثیر دارد.
- شخصیتی برون‌گرا کارکنان بر تعهد سازمانی آنان تأثیر دارد.
- شخصیتی وظیفه‌گرا کارکنان بر تعهد سازمانی آنان تأثیر دارد.
- شخصیتی گشوده کارکنان بر تعهد سازمانی آنان تأثیر دارد.



شکل شماره شش

### روش انجام پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی تحلیلی بوده است. به این منظور، محقق با توصیف و تبیین شرایط موجود بررسی ارتباط ویژگی‌های شخصیتی با تعهد سازمانی کارکنان مطالعه موردی کارمندان سازمان تامین اجتماعی شهرستان ایلام به طراحی پرسشنامه بر مبنای جامعه آماری پژوهش می‌پردازد.

### جامعه، نمونه و روش‌های تحلیل داده‌ها:

داده‌های موردنیاز این پژوهش از جامعه آماری جمع‌آوری شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان سازمان تامین اجتماعی در محدوده زمانی سال ۱۳۹۲-۱۳۹۳ می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۸۲ نفر از مدیران و سرپرستان، کارکنان سازمان تامین اجتماعی می‌باشد. به منظور تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری کوکران برای تعیین تعداد نمونه و از روش نمونه‌گیری تصادفی به منظور تعیین نمونه‌های مطرح در جامعه آماری استفاده شده است. به این منظور تعداد ۱۶۸ نفر از کارکنان این سازمان انتخاب گردید.

### ابزارهای سنجش

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه این تحقیق شامل دو بخش است. بخش اول شامل سوالات توصیفی می‌باشد که شامل سن، جنسیت، تحصیلات و سابقه خدمتی هستند. بخش دوم پرسشنامه تعهد سازمانی کارکنان را می‌سنجد. تعهد سازمانی در این تحقیق حدی است که یک کارمند خود را به سازمان وابسته می‌داند. میر و آلن (۱۹۸۴) سه نوع تعهد شامل، عاطفی، مستمر و هنجاری را شناسایی کردند. در این تحقیق از پرسشنامه استاندارد آن‌ها که شامل ۱۰ سوال است، استفاده می‌شود. سوالات این پرسشنامه از نوع طیف لیکرت ۵ درجه‌ای می‌باشند. یک نمونه از سوالات تعهد سازمانی این است: "خوشحال می‌شوم که مابقی عمر کاری‌ام را با این سازمان بگذرانم". در صورتی که میانگین نمره یک کارمند بالاتر از ۳۰ باشد نشانگر این است از تعهد سازمانی بالایی برخوردار است. پاسخ‌ها بدین صورت کدبندی شده‌اند: ۱ = "خیلی مخالفم"، ۲ = "مخالفم"، ۳ = "نظری ندارم"، ۴ = "موافقم" و ۵ = "خیلی موافقم". از آنجا که پرسشنامه تعهد سازمانی می‌یر و آلن استاندارد می‌باشد و در تحقیقات متعددی چه در داخل و چه در خارج استفاده شده است، لذا روایی آن در حدی بالاست. پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه شد که ۰.۸۸ بود. در صورتی که مقدار آلفای کرونباخ بالای ۰.۷۰ باشد، پرسشنامه از سازگاری داخلی بالایی برخوردار است (کلاین، ۲۰۰۵).

تقوی ۱۳۸۰ پایایی پرسشنامه را با استفاده از سه روش بازآزمایی تنصیفی و آلفای کرونباخ به ترتیب معادل ۰.۷۰، ۰.۹۳ و ۰.۹۰ یافته است. منتظری و همکاران (۱۳۸۱)، ضریب آلفای کرونباخ را درخصوص پایایی پرسشنامه ۰.۸۷ گزارش کرده‌اند.

## بحث و نتیجه‌گیری

رسیدن به عملیات کارا و اثربخش، مسئولیت اصلی مدیریت است و در کلیه ساختار سیستم مدیریت سازمان، عملیات و کنترل مدیریت باید در راستای رسیدن به این هدف طراحی گردد.

حسابرسی عملکرد مدیریت، مصداق بارزی از خدمات مشاوره مدیریت است که ممکن است برخی از ویژگی‌های حسابرسی صورت‌های مالی را داشته باشد. این نوع حسابرسی دربرگیرنده بررسی روشمند فعالیت‌های یک سازمان یا بخش مشخص از آن در دستیابی به اهداف مشخص است.

اهداف کلی حسابرسی عملکرد الف) ارزیابی عملکرد در مقایسه با اهداف تعیین شده به‌وسیله مدیریت یا سایر معیارهای سنجش مناسب. ب) شناسایی فرصت‌های بهبود عملیات از نظر صرفه اقتصادی و کارایی و اثربخشی و ج) ارائه پیشنهاد برای بهبود عملیات یا انجام اقدامات و رسیدگی‌های بیشتر، است.

بررسی و آزمون کنترل‌های مدیریت نیز به‌عنوان یکی از مراحل اجرای حسابرسی عملکرد است که هدف اصلی آن تعیین هدف قطعی حسابرسی و نیز قابلیت اتکاء مدارک و شواهد داخلی واحد است.

با رشد سریع صنعت ورزش، بیشتر سازمان‌های ورزش حرفه‌ای با چالش‌هایی چون توسعه فناوری اطلاعات و افزایش جهانی شدن مواجه‌اند. برای اقدام مؤثر با این چالش‌ها و داشتن یک سازمان اثربخش، سازمان‌های ورزشی ممکن است به خلق، اداره کردن و تغییر فرهنگ سازمانی و همچنین داشتن نگرشی جدید به مفهوم عدالت در فرایندهای توزیعی و تعاملی آن نیاز داشته باشند. یافته‌های تحقیق نشان داد که فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های فرهنگ طایفه‌ای، فرهنگ سلسله‌مراتبی و فرهنگ موقت، اثری مثبت و معنادار بر اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی دارند. به‌عبارتی بین فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های یاد شده آن با اثربخشی سازمانی رابطه وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد مؤلفه فرهنگ بازار بر اثربخشی سازمانی اثر معناداری ندارد. این یافته با نتایج تحقیق چاین (۲۰۰۴)، بوچ (۲۰۰۸)، گریگوری و همکاران (۲۰۱۰)، تسنگ (۲۰۱۰)، قربانی (۱۳۸۸) و امید (۱۳۸۹) همخوانی دارد. براساس نتایج مطالعات متعدد در سازمان‌ها پدیده‌های به دور از نقش و اثر فرهنگ سازمانی وجود ندارد. بنابراین تمامی فرایندهای درون‌سازمانی که در سازمان در راستای دستیابی به اهداف سازمانی انجام می‌گیرند، تحت تأثیر فرهنگ سازمان قرار دارند. توجه این امر با توجه به مفهوم فرهنگ سازمانی که مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های همگانی و مشترک است و بر اندیشه و رفتار اعضای یک سازمان اثر می‌گذارد، امری منطقی می‌نماید. بدین مفهوم که ارزش‌های حاکم بر سازمان، جهت‌دهنده رفتار فردی و گروهی افراد درون سازمان برای انجام وظایف محوله است. بنابراین فرهنگی که بتواند باورها و اندیشه‌های درست را در سازمان القا کند و محیطی را در جهت هم‌افزایی و یکپارچگی درون‌سازمانی فراهم سازد، دستیابی به اهداف

سازمانی که همان اثربخشی سازمانی است، امری قابل حصول می‌باشد. درخصوص اثر مؤلفه‌های فرهنگ طایفه-ای، فرهنگ سلسله‌مراتبی و فرهنگ موقت بر اثربخشی سازمانی می‌توان گفت که فرهنگ‌های یاد شده بر فرایندهایی در درون سازمان تأکید می‌کنند که به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی، مهم و ضروری هستند. بنابراین اثرگذاری این مؤلفه‌های فرهنگی بر اثربخشی سازمانی امری بدیهی است، چرا که لازمه موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف، به‌کارگیری فرایندهایی صحیح و مؤثر در سازمان است. درخصوص عدم اثرگذاری فرهنگ بازار بر اثربخشی سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی می‌توان گفت که با توجه به فرایندهای مورد تأکید این نوع فرهنگ از جمله تأکید بر محیط خارجی که خود متمرکز بر عوامل خارجی شامل متقاضیان، مشتریان، پیمانکاران، صاحبان جواز، اتحادیه‌ها، تنظیم‌کنندگان است.

### منابع و ماخذ

- ۱) حسینی عراقی، حسین. حسابرسی دولتی. تهران: دانشکده امور اقتصادی، ۱۳۷۸
- ۲) رایدر، هری آر. راهنمای جامع حسابرسی عملیاتی. برگردان از محمد مهیمنی و محمد عبدالله پور، تهران: سازمان حسابرسی، ۱۳۸۰
- ۳) کثیری، حسین. «نگرشی بر حسابرسی عملکرد مدیریت در ایرلند و ارتباط آن با نظام کنترلی». مجموعه مقالات حسابرس، شماره ۴ (تابستان ۱۳۷۵): ۳۱-۵۹.
- ۴) فرشاد گنجی و فرشید گنجی. بررسی رابطه بین مهارت ارتباطی مدیران ورزشی و رضایت شغلی در اداره ورزش و جوانان استان اردبیل ماهنامه انجمن مدیریت و حسابداری استان گلستان، چاپ ۳۳
- ۵) پازوکی، احمد. (۱۳۷۷). ارتباطات لفظی و غیرلفظی (رفتاری). کارشناس، (۱۸)، ۵۵-۱۵-۵۷.
- ۶) دعایی، حبیب‌اله (۱۳۸۳) ارایه الگوی ارتباطات سازمانی مناسب در گروه‌های صنعتی فولاد ایران، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۲۵. انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، ص ۲۶.
- ۷) رضایی، محمود (۱۳۸۲). بررسی رابطه بین جو سازمانی و رضایت شغلی کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم اداری و اقتصاد.
- ۸) شافلی، ریحانه (۱۳۷۸) مدیریت مشارکتی و رابطه آن با تعهد سازمانی دبیران دبیرستان‌های دخترانه دولتی نواحی ۳ و ۴ مشهد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد.
- ۹) فرهنگی، علی. (۱۳۸۴). ارتباطات انسانی، جلد اول، تهران: موسسه تایمز.
- ۱۰) فهیم، هدی. (۱۳۸۳). ارتباط بین هوش هیجانی و مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی با راهبردهای مدیریت مدیران آموزشی و اجرایی. پایان‌نامه دکترا، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی. ۵۴-۶۸.

- ۱۱) کاشانی، محمد. (۱۳۸۲). بهبود مدیریت و ارتباطات در سازمان، تدبیر، شماره ۶۸، ۳۳-۷۰.
- ۱۲) کرل، کمیل. (۱۳۸۴). کلید طلایی ارتباطات، ترجمه محمد آل یاسین، تهران: انتشارات مترجم.
- ۱۳) میرکمالی، محمد (۱۳۷۸) رهبری و مدیریت آموزشی، چاپ پنجم، نشر سیطرون، تهران.
- ۱۴) نظری، رسول، احسانی، محمد، اشرف، فریده و قاسمی، حمید. (۱۳۹۱) به بررسی اثرات مهارت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو. مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۱۵. صص ۱۷۳-۱۵۷.
- ۱۵) نظری، رسول. (۱۳۹۴) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان سازمان‌های ورزشی و ارائه مدل. فصلنامه علمی - ترویجی مدیریت ارتباطات در رسانه‌های ورزشی. شماره ۱۰. صص ۶۰-۵۳.

- 16) Ashfort B.E.& Humphery. R. H.(1995). Emotion in the work place: A reappraisal human relations. Michigan State University Press.
- 17) Brown, Williams and Gallagher. Auditing Performance in Government. 1982.
- 18) Ellsworth H. Morse. (Performance and operational auditing). The journal of accountancy, June 1971.
- 19) Farber, B. A. (2000). Understanding and treating burnout in a changing culture. Jclp/ in session: psychotherapy in practice, 56(5):589-594.
- 20) H. Smith, Charles et.al. (The need for and scope of the audit of management: A survey of attitudes). The accounting review , April 1972.
- 21) Hastings, C. Team work (1998) hand book of management. Pp;450-460.
- 22) Goulet, R. andsingh, P.(2002).career communitment: A reexamination and an extension. Journal of vocational Behavior. Aug. vol61.
- 23) Hellriegel, D., Management, S W(2001). John 7 th. Ed. South Western college publishing cincinatri, ohio, 1996.
- 24) Likert, R. Likert, J(1996). New ways of managing conflict, New york: Mc Grow-Hill, 146.
- 25) Moon, P. Delegation (2000) hand book of management. PP;218-221.
- 26) Office of the Comptroller and Auditor General of Bangladesh (C&AG) website. Government auditing standards in Bangladesh. 2001.
- 27) Pallitteri, J.(2002) The relationship between emotional intelligence and ego defence mechanisms. Journal of Psychology, 136, (2), 182-194.
- 28) Sandy, S.V: Boardman, S.k.(2001).The peaceful kids conflict resolution program. International journal of conflict managment, 11(4) 337-357.
- 29) W.A. Broadus, Joseph D. Comtoic. Performance auditing. AICPA. 1999